



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS APLICADAS – FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
ÁREA: MARKETING

NICOLE RODRIGUES GOUVEIA DE ANDRADE

RA: 21177942

MERCHANDISING:
ESTUDO DE CASO COMPARATIVO BASEADO NO MODELO DECATHLON

Brasília – DF

2015

MERCHANDISING: ESTUDO DE CASO COMPARATIVO BASEADO NO MODELO DECATHLON

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientador: Prof. Ari Melo Mariano, Ph.D.

Brasília

2015

NICOLE RODRIGUES GOUVEIA DE ANDRADE

MERCHANDISING: ESTUDO DE CASO COMPARATIVO BASEADO NO MODELO
DECATHLON

Trabalho de Curso (TC) apresentado
como um dos requisitos para conclusão
do curso de Administração de Empresas
do UniCEUB – Centro Universitário de
Brasília.

Orientador: Prof. Ari Melo Mariano, Ph.D

Brasília/DF, 14 de maio de 2015.

Banca Examinadora

Prof. Ari Melo Mariano, Ph.D
Orientador

Professor (a):
Examinador

Professor (a):
Examinador

Merchandising: Estudo De Caso Comparativo Baseado No Modelo Decathlon

RESUMO: Com o propósito de garantir a efetiva venda dos produtos, a organização deve investir nos fatores que influenciam o comportamento do consumidor no ponto-de-venda por meio de técnicas de merchandising. Diante disso, esta pesquisa tem como objetivo geral apresentar os fatores essenciais a uma estratégia de *merchandising efetiva*. A abordagem utilizada foi um estudo de caso realizado pelo método exploratório para avaliar o merchandising de duas empresas do ramo esportivo de acordo com o modelo da multinacional Decathlon. Na pesquisa ocorreu uma etapa qualitativa para a coleta de dados, com a realização de entrevista aberta com um executivo da multinacional francesa, e uma quantitativa, com aplicação do roteiro de avaliação de merchandising que permitiu analisar, de acordo com o modelo, as variáveis ambientais abordadas pelas lojas. Foi possível apresentar o modelo efetivo utilizado por Decathlon está alinhado com a literatura pesquisada e constatar que entre as lojas avaliadas, a Centauro demonstrou 79,17% dos critérios em conformidade enquanto a Paquetá, 66,67%, apontando possibilidades de melhoria em ambas as organizações.

Palavras-chave: Merchandising. Ponto de venda promocional. Compra por impulso. Atmosfera do ponto de venda. Comportamento do consumidor.

1 INTRODUÇÃO

Os elementos que envolvem a formação da vantagem competitiva de uma empresa são diversos. Em uma realidade onde as informações são facilmente compartilhadas, a tecnologia avança rapidamente e a globalização diminui as fronteiras; administrar tornou-se uma atividade complexa. Os consumidores estão muito mais exigentes e seu poder de barganha sobre as empresas aumenta. Por isso, a concorrência, tanto direta, quanto indireta; nacional ou internacional; vem crescendo exponencialmente, levando as organizações a buscarem meios de manterem-se sustentáveis e, principalmente, de criarem vantagem competitiva. Essas são geradas por meio da cadeia de valores (PORTER, 1985). Neste contexto, o Marketing e suas ferramentas, auxiliam no processo de direcionamento de recursos e objetivos da organização de maneira a atender as necessidades do mercado (público-alvo) e de identificar as oportunidades (KEEGAN, 2005).

A principal função do Marketing é gerar valor para o cliente. Existem diversas ferramentas que permitem à organização mapear esses valores para alinhar seus produtos e serviços às reais expectativas dos consumidores. Muitos estudos têm abordado essas ferramentas (SHETH e PARVATIYAR, 2002; NOGUEIRA, MAZZON e TERRA, 2004; CROTEAU e LI, 2003; KOTLER, 2000; CAHILL, 2006; TYNAN e DRAYTON, 1987; DARROCH *et al.*, 2004; KOTLER e KELLER, 2006; MATTAR, 1993). Contudo, os que tratam das ações no ponto de venda (PDV) e sua influência no comportamento do consumidor são escassos (CARVALHO e MOTTA, 2002).

A fim de garantir a efetiva venda de seus produtos, a organização deve investir nos fatores que influenciam o comportamento do consumidor no ponto-de-venda com o objetivo de motivar a compra por impulso. Técnicas ou ações utilizadas no PDV para promover e dar maior visibilidade aos produtos, marcas ou serviços com a intenção de influenciar e motivar as decisões de compra do consumidor são chamadas de *merchandising* (BLESSA, 2007). Essa ferramenta possui um grau de importância relevante, pois, um dos momentos mais críticos do processo de compra e geralmente decisivo, acontece dentro do PDV.

Fatores como layout, iluminação, cores, cheiro, posicionamento, apresentação e etiquetas promocionais, dentre outros, têm poder de influenciar a percepção do consumidor, formando critérios de escolha da loja. A finalidade dessas técnicas é causar sensações positivas e agradáveis no consumidor para que ele

sinta vontade de permanecer dentro da loja aumentando, assim, a chance de consumir mais. Deste modo, entender este ambiente compreendido entre o cliente e o produto é importante para as empresas para levantar quais fatores mais se repetem e aqueles que fazem das empresas exclusivas.

Esta pesquisa justifica-se socialmente ao explicar os fatores importantes para que outros empresários possam desenvolver essas práticas em seus pontos-de-venda como estratégia que permite acompanhar o crescimento do mercado, produzindo mais empregos. Já para a administração, é importante para que gestores considerem essas práticas uma maneira de gerar experiências positivas em seus consumidores com o intuito de aumentar as vendas. Cientificamente o estudo torna-se relevante devido ao crescimento de citações referentes ao tema de acordo com a base de dados *Web of Science* (anexo 1), demonstrando o aumento de sua importância.

Neste contexto, a pesquisa busca responder o seguinte problema: Quais os fatores essenciais a uma estratégia de *merchandising efetiva*? Por consequência, o objetivo geral será apresentar os fatores essenciais a uma estratégia de *merchandising efetiva*. Esse objetivo será fragmentado em quatro objetivos específicos: identificar os fatores ambientais presentes no PDV que influenciam o comportamento do consumidor; mapear as principais práticas e ferramentas adotadas pelo merchandising; analisar e descrever os fatores relevantes do merchandising comparando com resultados.

Para cumprir os objetivos propostos, foi realizado um estudo de caso e um estudo comparativo de caráter exploratório. Para que seja possível a comparação e a análise da efetividade dos elementos de merchandising, a pesquisa teve como modelo a estratégia de merchandising da multinacional Decathlon. O instrumento de coleta de dados foi entrevista aberta com o executivo responsável pelo setor.

Esta pesquisa estrutura-se apresentando os conceitos de marketing, marketing de varejo, merchandising e fatores ambientais que influenciam a compra por impulso. Após o referencial será apresentada a metodologia e o estudo de caso, no qual haverá o levantamento, por meio de entrevista aberta com executivo, dos fatores-chave do modelo de estratégia de merchandising de Decathlon. E, por fim, a comparação das estratégias utilizadas por outras empresas do setor esportivo e a estratégia criada pela multinacional Decathlon, que servirá de base para as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Marketing

Inicialmente, na era da Revolução Industrial, o foco das atividades de marketing era no produto. Foi nessa época que surgiram as primeiras indústrias que deram origem à teoria da administração científica de Taylor. Nesse contexto, houve o aumento desenfreado da produtividade, o que deu início à crise de 1930. Diante disso percebeu-se a fragilidade das atividades de venda, o que fez com que o foco do marketing se direcionasse a essas atividades (COBRA, 1992).

Na década de 1950, entretanto, as empresas começaram a perceber que vender os produtos a qualquer custo tornava-se muito oneroso devido aos altos investimentos em promoção e venda, além de não conquistar a fidelidade do consumidor. Isso reduzia a lucratividade do produto final. Foi então que surgiu uma nova perspectiva que enfatizava o relacionamento com o cliente, no qual a venda era só o início da relação (WEBSTER JR., 1994).

A mudança do conceito de marketing reflete a evolução da sociedade. Portanto, diante do atual cenário onde a concorrência é global, a tecnologia avança exponencialmente, e sustentabilidade e responsabilidade social tornam-se exigência do consumidor, o conceito de marketing passa a atender a geração voltada para valores (KOTLER; KATARJAYA; SETIAWAN, 2010).

Atualmente os consumidores buscam, não só a aquisição do produto em si, mas experiências positivas durante o processo de compra. Procuram, além da satisfação funcional, a satisfação emocional e até mesmo espiritual nos produtos e serviços que escolhem (KOTLER; KATARJAYA; SETIAWAN, 2010). Para tornar isso possível, o marketing tem como função gerenciar o composto formado por produto, preço, distribuição (praça) e posicionamento; conhecido como os 4 P's. É a área responsável por alinhar as estratégias da organização relacionadas a esses fatores, às tendências do mercado (BAKER, 2005).

2.1.1. Marketing de Varejo

Embora cada componente dos 4 P's tenha a mesma relevância na estratégia de marketing, a propaganda, inserida no P de promoção, é uma das ferramentas mais comuns que as empresas utilizam para direcionar comunicação persuasiva ao

consumidor (KOTLER, 1998).

Para tanto, é possível adotar diferentes estratégias para fazer o produto, marca ou serviço serem lembrados pelo consumidor no momento da decisão de compra. Uma delas é o marketing de varejo, que direciona o foco das atividades para a comunicação com o consumidor dentro do ponto de venda (PDV). Seu principal objetivo é causar no consumidor a sensação de oportunidade única. É posicionar o produto de maneira a chamar a atenção do cliente no momento da compra a fim de influenciar sua decisão.

Projetar um PDV que idealize o posicionamento da organização pode ser uma tarefa complexa, devido a vários fatores que compõem a atmosfera desse ambiente. São eles que influenciam o comportamento do consumidor dentro da loja. Mehrabian e Russel (1974) realizaram um dos primeiros estudos que abordam essa influência. Eles perceberam que elementos físicos como iluminação, cor, música, organização, temperatura, entre outros, estimulam, juntamente com a personalidade do indivíduo, o estado emocional dos consumidores e, por consequência, seu comportamento.

2.2. Merchandising

A estratégia que utiliza os elementos presentes no PDV para chamar atenção dos clientes a fim de criar experiências positivas e, assim, a compra por impulso, chama-se merchandising. Pode-se entender como qualquer técnica, ação ou material promocional usado no PDV para dar maior visibilidade aos produtos com o intuito de motivar e influenciar as decisões de compra dos consumidores (BLESSA, 2007). Os elementos presentes no ambiente da loja podem gerar efeitos mais eficazes nas decisões dos consumidores que outras estratégias de comunicação utilizadas fora do PDV (GUIMARÃES, *et al*, 2003). Entretanto, muitas pessoas ainda confundem merchandising com promoção de vendas, já que diversas ferramentas (displays, exibidores, mídia, mostruários etc.) são utilizadas para ambas as finalidades. Apesar de possuírem um objetivo em comum que é aumentar a visibilidade e a rotatividade dos produtos, a principal diferença entre o merchandising e a promoção de vendas é que o primeiro possui um tempo constante e o segundo um tempo determinado.

De acordo com Kotler (1973, 1974), a atmosfera do ambiente é capaz de influenciar a decisão do cliente de entrar ou não em determinada loja. Muitas vezes

chega a ser mais determinante que o próprio produto. Por isso, ao aliar estímulos sensoriais à experiência, esta se torna capaz de atrair e reter os consumidores em busca de vivências envolventes e prazerosas (GATTO, 2002). Já para Babin e outros (1994) o valor agregado decorre da inteira experiência de compra e não somente da aquisição do produto. Por isso são definidas como a quarta oferta econômica, depois de *commodities*, bens e serviços (PINE II e GILMORE, 1998). Esses últimos se gastam com o uso, ao contrário daquelas, que são memoráveis.

Essa experiência pode proporcionar ao consumidor valores funcionais e hedônicos. Emoções como divertimento, encantamento, excitação e espontaneidade formam o valor hedônico e propõem familiaridade dentro ambiente do ponto de venda. Já os valores funcionais estão relacionados ao desempenho e à habilidade de o cliente consumir a tarefa de compra, devendo gerar a sensação de autonomia e controle de todo processo. Elementos como organização do ambiente, exposição das mercadorias, iluminação adequada e facilidade de localização atribuem à compra valores funcionais (BABIN *et al*, 1994). A má estruturação desses elementos, entretanto, pode gerar extremo desconforto no cliente, podendo afetar negativamente suas emoções.

De acordo com a Teoria Ambiental de Mehrabian e Russel (1974), as variáveis sensoriais (visual e social), juntamente com o teor de informações do ambiente (grau de novidade do lugar, que envolve o inesperado, o novo e o excitante) e as diferenças de personalidade dos indivíduos, influenciam os estados emocionais do consumidor na atmosfera do PDV, induzindo-o a se aproximar ou evitar o local. Isso acontece porque as variáveis da atmosfera (Estímulo=E), principalmente as sensoriais, influenciam o estado emocional do indivíduo (Organismo=O), motivando um determinado comportamento (Resposta=R), que pode ser de aproximação ou afastamento daquele ambiente. Esse modelo é conhecido como “E-O-R” e sugere que os estímulos causados pela atmosfera são interpretados pelos indivíduos, gerando neles determinado sentimento. Este último é considerado uma resposta afetiva e pode ser positiva ou negativa. O resultado dessa cognição é o que faz o consumidor se aproximar da experiência de compra, ou afastar-se dela.

Reforçando o proposto pela teoria de Mehrabian e Russel (1974), Gatto (2002) defende que a atmosfera do ponto de venda é uma variável de marketing a ser gerenciada estrategicamente por ser um importante instrumento de diferenciação

utilizado pelo varejo para posicionar a marca e reforçar o vínculo com o cliente. Nesse ambiente físico a empresa interage diretamente com o consumidor, portanto ela deve se utilizar de qualquer componente tangível que facilite o desempenho e a comunicação do serviço (ZEITHAML e BINTER, 2003). Os clientes precisam de sinais que os ajudem a reduzir suas incertezas sobre os conceitos dos serviços e até mesmo de certos produtos, devido à sua intangibilidade. Isso se torna possível a partir de indicativos tangíveis ou evidências físicas dos equipamentos utilizados, das pessoas envolvidas e das comunicações que recebem (LOVELOCK e WRIGHT, 2001; ZEITHAML e BITNER 2003).

A evidência física, de acordo com Lovelock e Wright (2001), diz respeito aos objetos tangíveis encontrados pelo cliente no ambiente, bem como as metáforas tangíveis utilizadas pela propaganda, símbolos e marcas. Os aspectos das instalações físicas, por exemplo, são indicadores tangíveis que fornecem evidências referentes à qualidade do serviço de uma organização. Exemplos como jardins, mobília interior, placas, membros do quadro de pessoal, equipamentos, vitrines etc.

Turley e Milliman (2000) também defendem a ideia de que a atmosfera do lugar pode ter mais influência na decisão de compra do que o produto em si. Na figura 1 é possível perceber as principais variáveis, divididas em cinco grupos, que compõem a atmosfera do ponto de venda, segundo esses autores.

Quadro 1 - Variáveis que compõem o valor da atmosfera

Valores da atmosfera				
Variáveis Externas	Variáveis Internas	Variáveis de Projeto e Layout	Variáveis de Decoração e Ponto de venda	Variáveis Humanas
sinalização externa	piso e carpete	projeto do espaço e alocação	expositores no ponto de venda	características dos funcionários
acessos	combinações de cores	disposição dos produtos	sinalização e cartazes	uniforme dos funcionários
vitrines externas	iluminação	agrupamento dos produtos	decoreações paredes	multidão/apertado
porte do edifício	música	localização estações de trabalho	titulações e certificações	características dos clientes
tamanho do edifício	costumes	disposição dos equipamentos	fotografias	privacidade
cor do edifício	aromas	disposição dos caixas	obras de arte	
lojas do entorno	comprimento das ilhas	salas de espera	expositores dos produtos	
gramados e jardins	composição das paredes	áreas de espera	instruções de uso	
endereço e localização	pinturas e papel de parede	localização dos departamentos	tabelas de preço	
estilo arquitetônico	composição do forro	fluxos e circulações	teletexto	
área do entorno	produtos	prateleiras e nichos		
facilidade de estacionamento	temperatura	filas de espera		
trânsito	limpeza	mobiliário		
paredes externas		áreas "mortas"		

Fonte: Adaptado de Turley e Milliman (2000, p. 194)

Em contrapartida, o estudo realizado por Yoo, Park e MacInnis (1998), também se utilizando da influência da atmosfera da loja (projeto arquitetônico, iluminação, qualidade do ar, decoração interna e presença de música), concluiu que não houve efeito, nem positivo nem negativo, no emocional dos consumidores. Apesar de a atmosfera afetar o nível de excitação, não influenciou emoções como prazer, orgulho ou atração. Isso se deve pelas características culturais, o que indica a importância de estudos locais sobre o tema (YOO, PARK e MACLINNIS, 1998).

Já o estudo de Thang e Tan (2003) confirma a relação entre evidências físicas e comportamento do consumidor. Os autores usaram um modelo E-O-R para

medir como a percepção dos atributos visuais da loja afetava a preferência do consumidor.

Além das evidências físicas presentes na atmosfera do PDV, o produto também é fonte de comunicação com o cliente. De acordo com Blessa (2007), como 83% dos consumidores são influenciados pela visão e 85% dos clientes compram por impulso, ou seja, não planejam sua compra, a embalagem possui papel fundamental, junto à atmosfera da loja, na persuasão sobre o consumidor. Os investimentos na embalagem são tão importantes quanto nos elementos físicos do PDV, pois ela transmite informações sobre as características dos produtos. Devido à grande variedade de marcas nas gôndolas, muitas vezes a escolha do produto é determinada pela embalagem, podendo ser considerada um vendedor silencioso (LAS CASAS, 1997). Deve ter por objetivo inspirar a confiança do consumidor.

A capacidade de atração que a embalagem exerce sobre o indivíduo, influencia diretamente na sua sensibilidade, motivando um desejo despertado impulsivamente por meio da compra (BLESSA, 2007). A embalagem deve ter o poder de se destacar entre as variadas opções encontradas nos pontos de venda. Para isso, alguns elementos devem ser observados pelos profissionais de merchandising e design de embalagens (BLESSA, 2007). De acordo com a autora, as embalagens devem facilitar a identificação da marca ou produto, mesmo de longe; informar com clareza a finalidade a qual o produto se destina; atrair o cliente, destacando-se sobre as demais marcas; possuir tamanho apropriado para as gôndolas ou displays; proteger o produto e manter sua qualidade e integridade, entre outras atribuições.

De acordo com os conceitos anteriormente analisados, pode-se considerar que a principal finalidade do merchandising é projetar a atmosfera do ponto de venda de maneira a motivar no consumidor a compra por impulso. Para isso é necessário conhecer os elementos que compõem a atmosfera desse ambiente, assim como os tipos estímulos que serão necessários para incitar o comportamento desejado nos clientes, de acordo com o posicionamento dos produtos, marcas e até mesmo da própria empresa. Em seguida, será analisado na metodologia, de que maneira deve-se explorar o merchandising na organização e seus benefícios.

3 MÉTODO

A presente pesquisa é qualitativa e consistiu em um estudo de caso e um estudo comparativo realizado através do método exploratório. De acordo com Gil (2002), o propósito do estudo de caso não é apresentar conhecimento sobre as características de uma população, e sim identificar possíveis fatores que influenciam o problema ou por ele são influenciados. Já a pesquisa, de acordo com seus objetivos, se classifica como exploratória devido ao seu intuito de tornar o problema mais explícito. Seu principal objetivo é o aprimoramento de ideias e a descoberta de percepções (GIL, 2002).

O instrumento utilizado para a coleta de dados no estudo de caso foi a entrevista aberta com profissional responsável pelo merchandising. Esse tipo de entrevista atende finalidades exploratórias e é geralmente utilizada para o detalhamento de questões mais precisas dos conceitos relacionados. A interferência do entrevistador deve ser mínima. É empregada na descrição de casos individuais, na compreensão de particularidades culturais e para comparabilidade de diversos casos (MINAYO, 1993). Através da identificação destes fatores e dos apresentados pela literatura de acordo com o quadro 1, buscou-se desenvolver um modelo para ser a referência em um estudo comparativo aplicado a lojas de artigos esportivos. Alguns estudos apontavam o nome de Decathlon (ARGENTE, 2014; ATSMON, 2012; MORGADO, 2008) como uma referência em merchandising. Seguindo este roteiro (Apêndice A), foi realizada uma avaliação de duas redes lojas selecionadas segundo critério de importância, volume de vendas e proximidade geográfica: Centauro e Paquetá Esportes.

O roteiro (Apêndice A) foi baseado na entrevista com o executivo da área sobre o LBE (*Libre Buena Elección* que, em português: Livre Boa Escolha), estratégia de merchandising da Decathlon utilizada como modelo para a pesquisa. O roteiro de avaliação é formado por critérios classificados em cinco grupos: vejo, toco, leio, experimento e pego; e permitiu a percepção dos fatores presentes nos ambientes das lojas, bem como sua composição em relação à atmosfera.

A avaliação dos fatores aconteceu em duas redes de lojas durante o mês de Abril de 2015, e teve por finalidade identificar os fatores de merchandising utilizados nas estratégias das empresas de acordo com o modelo criado pela Decathlon.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. História da Decathlon

De origem francesa, a Decathlon é uma empresa de produção e distribuição de materiais esportivos vinculados ao grupo Mullinez. Com lojas espalhadas por todo o mundo, se destaca pelo desenvolvimento de suas marcas e técnicas.

Em 1976 Michel Leclercq abre a primeira loja em Lile (França) com um conceito inovador para a época: oferecer uma grande variedade de produtos esportivos no autosserviço com baixo custo. Dirigida por Olivier Kauffmann, a empresa tinha como lema “fazer do esporte algo disponível e acessível a todos”, ou seja, dar aos desportistas a possibilidade de adquirirem todos os acessórios necessários para a prática com o menor custo possível.

Em 1980 foi criada a central de compras internacional. Pouco depois, em 1985, foi criado na França, onde se encontrava a sede, a Escola Internacional de Práticas (*Escuela Internacional de los Oficios*), primeiro centro de formação internacional interno.

Os primeiros produtos da marca Decathlon começaram a ser produzidos em 1986, ano em que foi criado o centro de produção, dedicado exclusivamente à concepção e produção da marca. Já em 1992 a empresa cresce pela Europa, abrindo lojas na Alemanha e em Montigalá na Espanha, cidade próxima a Barcelona, onde, naquele ano, sediava as Olimpíadas.

Surge então, em 1999, a primeira Village Oxyane, criada para fomentar a prática de esportes bem como as relações familiares. A Village Oxyane oferece várias atividades para a prática de esportes, assim como eventos esportivos e seminários.

Após seu crescimento pela Europa, em 2003 a Decathlon atinge um de seus objetivos de expansão abrindo sua primeira loja na Ásia, em Changai. Em 2012 abre sua primeira loja em Taiwan.

4.2. Merchandising Decathlon

Uma das principais características de merchandising da Decathlon é a arquitetura de suas lojas, que é sempre a mesma. Entretanto, apesar de todas possuírem a mesma estrutura, a disposição das seções pode variar de acordo com a

utilização de cada esporte devido a sua localização geográfica (por exemplo, em lugares onde neva, os equipamentos de esqui passam a ter maior destaque). Os produtos são expostos dentro das lojas em vitrines, prateleiras ou ao ar livre, onde podem ser visualizados, manuseados e testados. Pesquisas internas mostram que 80% das vendas são proporcionadas pelo autosserviço, sendo apenas 20% atribuídas às vendas assistidas. Ou seja, os lineais são o principal vendedor da Decathlon.

4.2.1. Estratégias de merchandising Decathlon

As estratégias de merchandising da empresa englobam práticas cuja finalidade é proporcionar a seus consumidores e colaboradores experiências com seus produtos dentro e fora de suas lojas.

4.2.2. Lineal (Expositores)

Dentre as práticas utilizadas pela Decathlon em sua estratégia de merchandising, está a estruturação do lineal (expositor). A empresa se utiliza dos DAO's (guias de exposição de produtos) que norteiam a logística utilizada para definir como cada produto será exposto no lineal. Para estruturar as gôndolas os DAO's variam de acordo com as temporadas outono/inverno e primavera/verão.

Os lineais são divididos em três classes: o chamado produto azul representa 1/5 dos produtos mais vendidos da seção e são sempre os mesmos, ou seja, não variam com a estação; o coração da gama é classificado por seu design atrativo e varia com a tendência da estação; e, por último, o denominado produto específico, que são aqueles mais caros e especializados.

Para observar e comparar a efetividade das estratégias merchandising das duas redes de lojas, esta pesquisa empregou a LBE (Livre Boa Escolha – *Libre Buena Elección*), modelo de comunicação do PDV utilizado nos lineais.

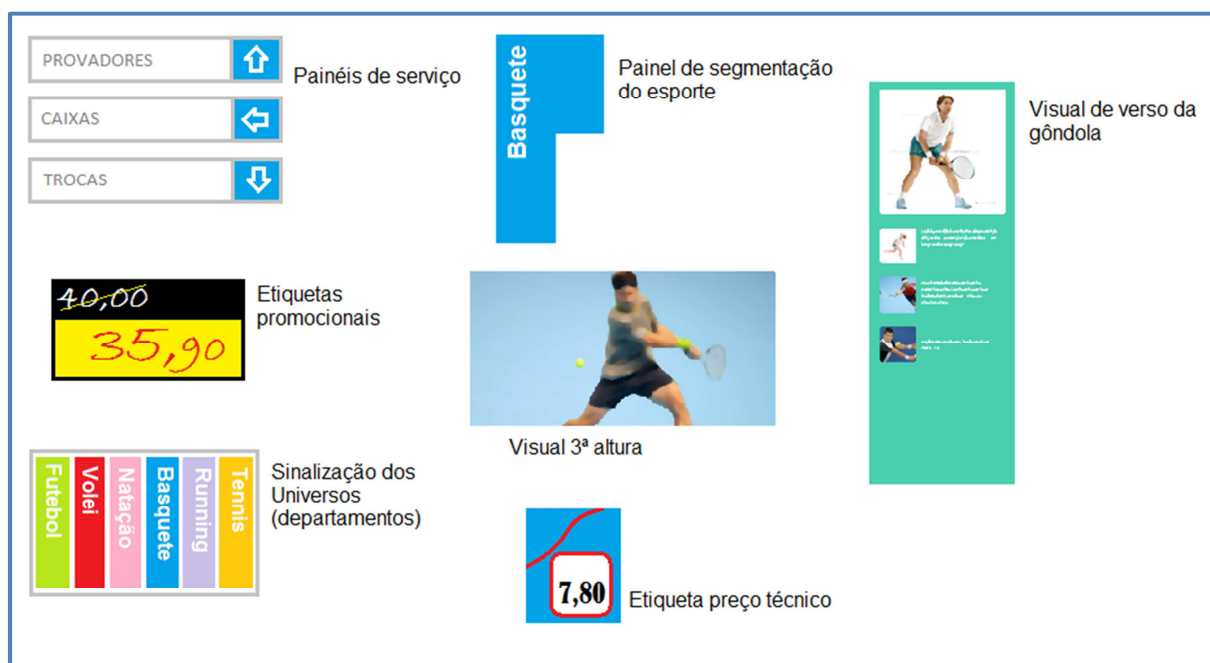
4.2.2.1. LBE

A LBE é uma ferramenta de merchandising que tem por objetivo permitir que o cliente se oriente e transite com facilidade no ambiente do PDV, visualizando rapidamente as informações necessárias a seu autoatendimento. Para que isso seja possível é necessário que algumas práticas sejam seguidas:

De acordo com as sinalizações:

- Sinalização dos universos (setorização dos produtos por esporte) mediante nomes e cores.
- Painéis de segmentação dos esportes: informar os esportes presentes naquele setor no início da gôndola.
- Painel de preço
- Visual do verso da gôndola: expor informações técnicas.
- Visual 3º altura: humanizar a loja; destacar as marcas estrelas da loja.
- Painel primeiro preço técnico: colocar no início das gôndolas os itens mais baratos.
- Painéis de serviços: provadores, caixas, trocas etc.

Figura 1: Sinalizações.



Fonte: Dados coletados da entrevista.

De acordo com as informações dos painéis e etiquetas:

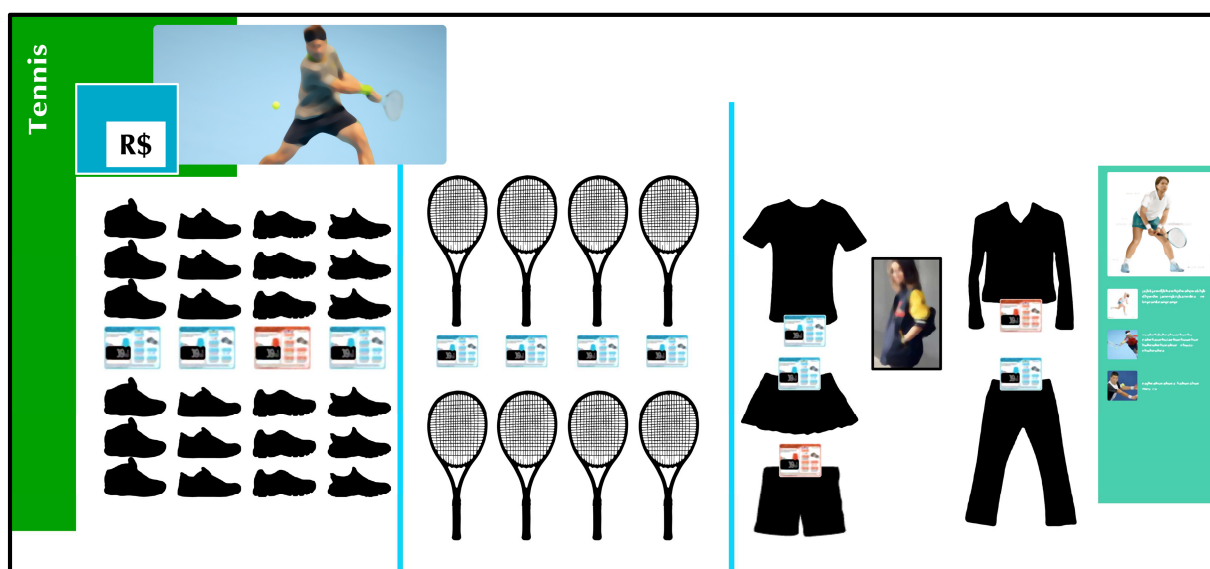
a) Permanentes: auxiliam os clientes a escolherem os produtos sozinhos.

- Etiqueta do primeiro preço técnico: perceber a relação valor/custo no início da gôndola e informações sobre objetivos, restrições de uso, benefícios, tamanhos, modelos.

- Painéis de segmentação: segmentar visualmente as subseções utilizando os códigos de cores das seções, seus nomes e fotos.
- Guia da boa escolha: comparar os benefícios de diferentes produtos de uma mesma subseção.
- Etiquetas conselho: informar ao cliente sugestões de uso e precauções a fim de ajudá-lo a escolher o produto.
- Conselho de tamanho: informar ao cliente como encontrar sua numeração de acordo com cada marca.

b) Eventuais: colocar em evidência etiquetas referentes a promoções e descontos.

Figura 2: Painéis e etiquetas no lineal.



Fonte: Dados coletados da entrevista.

A estrutura dos universos bem como a dos lineais (gôndolas) deve corresponder às políticas comerciais e ao comportamento dos clientes. Para tanto, é necessário que a organização siga alguns fundamentos de merchandising de acordo com a estratégia da empresa.

Quadro 2. Fundamentos de Merchandising Decathlon

FUNDAMENTOS DO MERCHANDISING DECATHLON		
Política Comercial	Necessidades e Ações dos Clientes	Respostas Merchandising
LOJA RÁPIDA	Para encontrar meu esporte e compreender seus usos. ↓ Me desloco (Leitura próxima)	CIRCULAÇÃO
		SINALIZAÇÃO
		IMPLANTAÇÃO
		VERTICALIZAÇÃO
		FACING
LIVRE BOA ESCOLHA	Para comprar e escolher meu produto. ↓ Paro (Leitura próxima)	VEJO
		TOCO
		LEIO
		EXPERIMENTO
		PEGO

Fonte: Adaptado de LBE: Fundamentos de Merchandising Decathlon (2006)

4.3. Entrevista

Foi realizada uma entrevista na data de 5 março de 2015 com um executivo de Decathlon para mapear os pontos principais que favorecem o alto desempenho do merchandising da empresa.

A entrevista aconteceu por um modelo aberto onde alguns temas foram levantados e comentados pelo entrevistado de acordo com suas vivências e especificações da empresa nas ações de merchandising. As respostas foram separadas por temas nos itens 4.3.1,4.3.2,4.3.3,4.3.4 e 4.3.5. Foi realizada uma transcrição da entrevista respeitando o uso da primeira pessoa, sendo reproduzido para caracterizar a abordagem pessoal do entrevistado.

4.3.1. Empresa

Decathlon é uma empresa dedicada ao esporte e seu diferencial competitivo reside em sua pesquisa e desenvolvimento em seu merchandising. Desde o ponto de vista estrutural se trata de uma empresa flexível e que ainda não possui bases

consolidadas favorecendo a uma carreira mais rápida que as demais empresas por causa das oportunidades apresentadas.

Sua estrutura organizacional é dividida entre as subsidiárias que desenvolvem pesquisa e produzem os produtos das marcas paixão para as lojas; os centros logísticos responsáveis pela distribuição nas lojas, essencial para o modelo *Just in time* da empresa, e as lojas, onde reside o posicionamento diferenciado através do merchandising, ou seja, pela interação com o cliente.

4.3.2. Merchandising em Decathlon

Falar de merchandising em Decathlon é falar de uma escola. Acredito que querer especializar-se na área de merchandising sem ter tido uma oportunidade de trabalhar em Decathlon é ter uma formação incompleta, pois a estratégia construída na empresa é aperfeiçoada. O modelo está todo baseado no Vejo→Toco→Leio→Experimento→Pego, um conceito que oferece o autosserviço. Ao mesmo tempo em que informa, orienta, cria uma experiência e impulsiona a venda. Normalmente as lojas são divididas em seções chamadas de Universos que por sua vez são divididos em setores, que se subdividem em famílias (masculino, feminino e infantil). Especificamente para marcha, é dividido em: caminhada, caminhada urbana e marcha olímpica, e para running se divide em corrida e atletismo. Cada universo possui sua sinalização própria para cada setor/segmento, auxiliando o cliente na compra e na localização na loja. Em caráter adicional deve criar um ambiente de experiência e sensações para que o cliente se sinta envolvido no ambiente do esporte escolhido. Os lineais (prateleiras) devem estar arrumados segundo o número do calçado, modelo, com etiqueta informativa explicando o tipo de pisada a que se destina, número de quilos que suporta e a frequência de uso, bem como inovações da marca e diferenciais. Cada família deve estar dividida de maneira fácil de compreender para o cliente e as marcas devem estar organizadas do preço azul (mais barato) até os de maior valor agregado. As cabeceiras são outro suporte ao merchandising do Universo, onde são colocados produtos com potencial de rotação em zonas quentes que permitem a visualização longínqua e de diversas perspectivas por parte do cliente.

4.3.3. Controle das ações

As ações de merchandising possuem manutenção constante por parte dos agentes de merchandising dos seus respectivos Universos. São quatro turnos: caminhão, responsável pela recepção dos produtos vendidos no dia anterior; manhã que recebe os primeiros clientes do dia, geralmente o horário de maior realização de trocas de produtos; tarde e noite, horários fortes de vendas, sendo a noite responsável pela organização impecável do merchandising para o dia seguinte.

Estas ações possuem controles diferentes entre os colaboradores. O grupo posterior confere a organização deixada pelo grupo anterior. Já o chefe de seção confere em diferentes momentos do dia a situação real da seção, realocando seus colaboradores em horários críticos, pelo permanente, responsável operacional da loja no dia; também observa a organização da loja especificamente na abertura e fechamento. O Diretor de loja realiza visitas agendadas a cada 15 dias, o Gerente regional e Diretor de marca, visitas por semestre, e o Presidente visitas anuais ou bianuais. Cada nível de controle observa uma variável, desde o merchandising diário e sua correta implantação, até iniciativas inovadoras que possam ser reproduzidas, até a imagem geral da marca paixão.

4.3.4. Importância do merchandising

O merchandising é importante, pois é através dele que se alimenta os dados para o *just in time* efetivo, uma vez que a localização do cliente ao gerar maior rotatividade, gera uma necessidade menor de colaboradores e melhor satisfação. O cliente satisfeito retorna, pratica o marketing boca a boca e leva novos clientes. Em Decathlon o esportista se sente em casa. A facilidade de experimentar, tocar e se tornar um especialista nos produtos é uma realidade apenas ao passear pela loja, um dinamismo que representa o espírito do esporte.

4.3.5. Fatores chaves de alto desempenho

A maioria das análises realizadas pelos grupos de controle é feita de maneira visual, adotando a postura de cliente. Porém, o chefe de Universo realiza uma análise mais detalhada, pontuada através de alguns pontos fundamentais que norteiam o modelo LBE do Vejo→Toco→Leio→Experimento→Pego, que abordam critérios que envolvem produtos classificados como básicos, volumosos, calçados,

acessórios e têxteis. No total são avaliados quarenta e oito itens, aos quais são atribuídas as pontuações zero (0) ou um (1), de acordo com sua confirmação.

O objetivo do roteiro é avaliar se o cliente consegue se orientar dentro do ambiente da loja, transitar livremente, encontrar o produto desejado e obter as informações necessárias a sua utilização com facilidade, levando-o assim, a concluir sua compra com sucesso.

4.3.6. Comparação de fatores com a literatura

Baseando-se nos fatores descritos pelo executivo, foi realizado construída uma tabela (apêndice A), onde descreve os itens importantes para o merchandising efetivo através do modelo Decathlon.

Ao comparar o modelo descrito pelo executivo com a literatura pesquisada, foram encontradas na LBE algumas variáveis sugeridas pelo modelo de Turley e Milliman (2010):

Quadro 3. Variáveis presentes na LBE que compõem o valor da atmosfera.

Valores da atmosfera				
Variáveis Externas	Variáveis Internas	Variáveis de Projeto e Layout	Variáveis de Decoração e Ponto de venda	Variáveis Humanas
sinalização externa	combinações de cores	projeto do espaço e alocação	expositores no ponto de venda	-
acessos	comprimento das ilhas	disposição dos produtos	sinalização e cartazes	-
vitruines externas	produtos	agrupamento dos produtos	decoreções paredes	-
área do entorno	limpeza	localização estações de trabalho	titulações e certificações	-
-	-	disposição dos equipamentos	fotografias	-
-	-	localização dos departamentos	expositores dos produtos	-
-	-	fluxos e circulações	instruções de uso	-
-	-	prateleiras e nichos	tabelas de preço	-
-	-	mobiliário	-	-

Fonte: Adaptação realizada segundo o modelo de Turley e Milliman (2000 p. 194)

Uma vez que os fatores possuem um alinhamento prático-teórico, foi realizado um teste em duas lojas de duas redes de esporte diferentes para saber em que grau se aproximam do conceito de merchandising Decathlon.

4.4. Avaliação de Merchandising

Uma vez apresentados os fatores utilizados por Decathlon para sua avaliação de desempenho superior, foi formulada a matriz de fatores relacionados a empresas concorrentes, sendo selecionadas duas redes de lojas de autosserviço do ramo esportivo no Brasil.

4.4.1 Centauro

A primeira rede analisada foi a Centauro. No dia 22 de abril de 2015 foi feita uma visita à unidade situada no Shopping Conjunto Nacional, em Brasília. Dos 48 critérios analisados, 38 estavam de acordo com o modelo LBE, 5 em total desacordo e 5 apenas parcialmente.

De acordo com os itens em conformidade, a loja possui um ambiente bem iluminado, limpo, seguro e organizado. Os corredores são amplos, o que facilita o trânsito dos clientes pela loja. Os setores estão divididos por esporte (running e training, natação, skate, bike, futebol, basquete e artes marciais) e sinalizados com painéis em 3ª altura facilmente visualizados; também apresentam densidade de produtos (não há ruptura visível de estoque) que, por sua vez, são separados por modelo e organizados por ordem crescente de tamanho, respeitando a harmonia de cores. Também não há repetição de módulos seguidos com esquemas táticos idênticos, ou seja, não são implantados módulos em que a primeira posição do nível dos olhos seja igual a do módulo imediatamente anterior. O estoque de produtos disponíveis encontra-se exposto, com exceção do calçados, o que se faz necessário solicitar ao vendedor o tamanho e modelo desejados.

Os produtos estão expostos em suportes adequados, bem alinhados, montados em ótimo estado e encontram-se na altura da mão e longitude do braço, permitindo que o cliente manuseie e experimente sem comprometer sua segurança. Há também informações referentes a tamanho e modelo, bem como preço e promoções. A loja possui à disposição dos clientes, bancos, calçadores, meias limpas, espelhos e cestas espalhados pelos setores e provadores confortáveis e fáceis de localizar.

Já em relação aos critérios em desacordo, não há informativos técnicos nas gôndolas sobre características dos produtos e suas funcionalidades, nem sugestões de uso, somente instruções nas embalagens. Também não são disponibilizadas guias comparativas que permitam melhor compreensão do uso. Os modelos de calçados infantis não observam alturas mais baixas, ou seja, há calçados infantis onde as crianças não podem alcançar. Também não há indicação dos tamanhos nas prateleiras, somente nos produtos, dificultando a rápida visualização pelo consumidor, se fazendo necessário ir até o produto e procurar na etiqueta.

4.4.2 Paquetá

A unidade escolhida da Paquetá Esportes está situada no Park Shopping em Brasília. Em 28 de abril de 2015, foi avaliada de acordo com os 48 itens do roteiro e nessa observação foram encontrados 32 itens em conformidade com o modelo e 16 em desacordo.

Ao analisar a loja, percebeu-se um ambiente limpo, seguro e aconchegante, sensação proporcionada pela utilização de luz amarela; bem organizado e com boa aparência visual (produtos atualizados e alinhados em seus expositores). Há densidade dos produtos, ofertas facilmente visualizadas, produtos bem montados, com estoque próximo e em ótimo estado de funcionamento. Os produtos da estação estão em posições de destaque, os manequins bem ornamentados demonstrando combinações e maneiras de uso. Os alarmes e embalagens não atrapalham o manuseio nem a prova dos produtos. Em relação às informações direcionadas ao cliente, há etiquetas de preços e tamanhos. A loja também disponibiliza bancos, meias limpas, espelhos espalhados pelos departamentos e provadores confortáveis e bem iluminados. Os produtos encontram-se na sua respectiva seção e são facilmente manuseados.

Todavia, quanto aos critérios em desconformidade, observou-se a falta de sinalização indicativa dos departamentos e as roupas sem organização por tamanho, apenas agrupadas por modelos. Assim como na Centauro, os tênis não possuem estoque exposto, a indicação de tamanho encontram-se somente nas etiquetas e não há nenhum tipo de informação técnica ou guias comparativas expostas sobre a indicação de uso dos produtos, benefícios e restrições, somente nas embalagens. Na loja não foram encontrados itens infantis.

A pontuação atribuída aos itens não possui diferença de pesos. O gráfico a seguir mostra a comparação das lojas avaliadas por suas estratégias de merchandising de acordo com o parâmetro de excelência do modelo LBE:

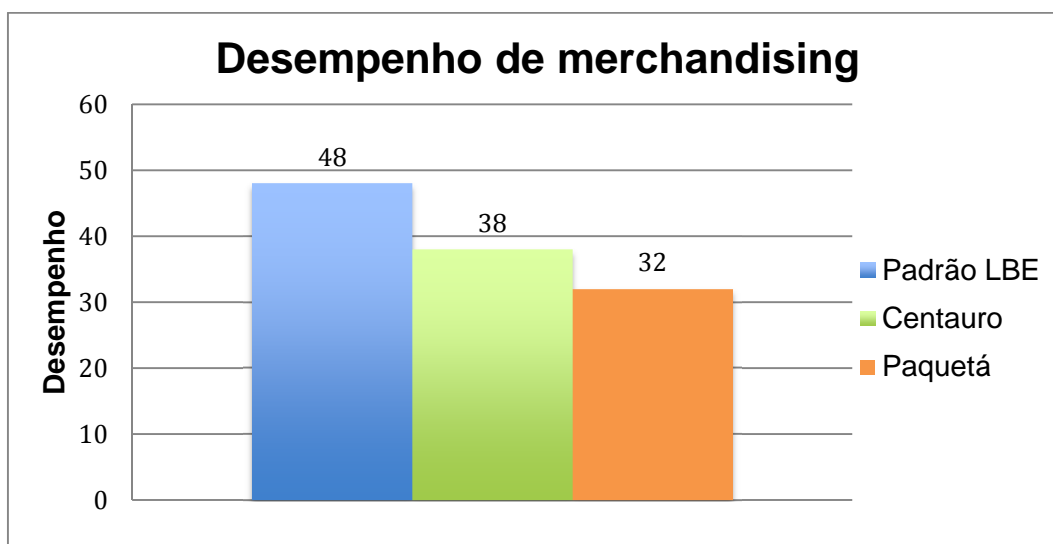


Gráfico 1: Desempenho do merchandising de acordo com o modelo LBE.

Fonte: Dados coletados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a pesquisa percebeu-se que muitas vezes, o diferencial competitivo das organizações de varejo está no ponto de venda. Estudos citados anteriormente mostram que sua devida estruturação pode ser fator decisivo no processo de compra e por isso, as organizações devem investir nas estratégias de merchandising.

De acordo com o estudo bibliográfico apresentado, foi possível perceber os fatores essenciais a uma estratégia de merchandising efetiva. A má estruturação dos elementos do merchandising pode gerar extremo desconforto no cliente, podendo afetar negativamente seu comportamento e emoções.

Assim o objetivo desta pesquisa que era “apresentar os fatores essenciais a uma estratégia de *merchandising* efetiva” foi alcançado ao mapear na literatura os pontos mais importantes e comparar com a percepção de um executivo que é responsável por *merchandising* em Decathlon, encontrando grande equivalência entre teoria e prática.

Ampliando mais os resultados, foi realizada uma comparação das práticas adotadas pelo executivo em sua empresa merchandising em duas redes de lojas

representadas por duas unidades em Brasília, no Distrito Federal. Foram constatadas com a aplicação do roteiro de avaliação de desempenho do modelo LBE (livre e boa escolha), que os elementos de merchandising utilizados pelas lojas avaliadas apresentam estratégias de merchandising bem estruturadas e propícias ao autosserviço. Quanto ao desempenho, a Centauro demonstrou 79,17% dos critérios em conformidade enquanto a Paquetá, 66,67%. Assim pode-se afirmar que o problema da pesquisa foi resolvido.

É possível sugerir com a pesquisa que os clientes buscam sinais que reduzam suas incertezas sobre os conceitos e vantagens dos produtos, devido à sua intangibilidade.

O trabalho apresentado teve como limitação a impossibilidade de divulgar as ferramentas oficiais da estratégia de merchandising que deu base às avaliações, sendo necessário adaptar as informações coletadas na entrevista.

Sugere-se para agenda futura, aplicar este estudo em empresas de outro ramo do varejo com a finalidade de descobrir se há diferença da importância de fatores ambientais de acordo com a segmentação do mercado.

REFERÊNCIAS

- ARGENTE VICENTE, Carlos et al. El caso Decathlon= The Decathlon case. 2014.
- ATSMON, Yuval et al. Winning the \$30 trillion decathlon: Going for gold in emerging markets. *McKinsey Quarterly*, v. 4, p. 20-35, 2012.
- BABIN, B. J.; DARDEN, W. R.; GRIFFIN, M. Work and/or Fun: Measuring Hedonic and Utilitarian Shopping Value. *Journal of Costumer Research*, p. 644, 1994.
- BAKER, M. J. *Administração de Marketing*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- BARTELS, R. *The History of Marketing Thought*. Columbus: Publishing Horizons, 1998).
- BITNER, M. J. Servicescapes: The impact of Physical Surroundings on Costumers and Employees. *Journal of Marketing*, v. 56, p. 57-71, 1992.
- BLESSA, Regina. *Merchandising no Ponto-de-Venda*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- CARVALHO, J. L. F. S.; MOTTA, P. C. Experiências em Cenários Temáticos de Serviços. *Revista de Administração de Empresas*, v. 42, n. 2, p.54-65, 2002.
- COBRA, M. *Administração de marketing*. São Paulo: Atlas, 2002.
- GATTO, S. L'atmosfera del punto de vendita quale strumento di differenziazione dell'insegna: uma verifica empírica delgli effetti dela variable olfativ. In Congresso Internazionale "Le tendenze Del Marketing", *Anais...*, Venezia, 2002.
- GUIMARÃES, D. G.; VENTURA, Í de F.; ZIMET, M.; VALLE, M. F. B. do; HABENSCHUSS, S. Influências das Características do Microrregiões Geográficas na definição do perfil das lojas de supermercados na cidade de São Paulo. In: Angelo, C. F. De Silveira, J. A. G. *Varejo Competitivo*. São Paulo: Saint Paul Institute of Finance, v. 8, p. 129-159, 2003.
- GIL, A. C. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- KEEGAN, Warren J. *Marketing global*. Tradução Adriano de Jonge et al; São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- KOTLER, P. Atmospherics as a marketing tool. *Journal of Retailing*, n. 49, p. 48-61, winter 1973-1974.
- KOTLER, P. *Administração de Marketing*. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. *Marketing 3.0: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Marketing: conceitos, exercícios, casos*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. *Serviços Marketing e Gestão*. São Paulo: Ed. Saraiva, 2001.

MINAYO, M. C. S.; *O desafio do conhecimento científico: Pesquisa qualitativa em saúde*. 2ª ed. São Paulo/Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco, 1993.

MORGADO, Maurício. Inovação no varejo. *GVexecutivo*, v. 7, n. 5, p. 60-65.2008

PINE II, J. P.; GILMORE, J. H. Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review*, n. 4, p. 97-105, 1998.

PORTER, M. E. *Competitive Advantage*, Free Press, New York, p. 124-127, 1985.

RUSSEL, J.; MEHRABIAN, A. Environmental Variables in Costumer Research. *Journal of Costumer Research*, p. 62, 1976.

THANG, D. C. L.; TAN, B. L. B. Linking consumer perception to preference of retail stores; an empirical assesment of multi-attributes of store image. *Journal of retailing and Consumer Services*, v. 10, p. 193-200, 2003.

TURLEY, L. W.; MILLIMAN, E. R. Atmospheric Effects on Shopping Behavior: A Review of the Experimental Evidence. *Journal of Business Research*, v. 49, n. 2, p. 193-211, 2000.

WEBSTER JR, F. Defining the new marketing concept (Part. I). *Marketing Management*, p. 22-31, 1994.

YOO, C.; PARK, J.; MACLNNIS, D. J. Effects of Store Characteristics and In-Store Emotional Experiences on Store Attitude. *Journal of Business Research*, v. 42, p.253-263, 1998.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. *Marketing de Serviços: A empresa com foco no cliente*, Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZORRILLA, P. Nuevas tendencias em Merchandise: Generar experiências para conquistar emocioenes e fidelizar clientes. *Distribución y Consumo*, n. 65, set-out, p. 13-20, 2002.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE MERCHANDISING LBE

	VEJO – Sou seduzido visualmente (em meu departamento)	0/1
0	Desde a entrada na loja, posso me orientar e me dirigir rapidamente para o departamento que busco graças à sinalização do setor (painéis de segmentação desportiva e visual, atualizados). Fácil circulação garantida.	
0	Por um ambiente limpo (piso, produtos, expositores, área de trabalho) e seguro (gôndolas alinhadas, saídas de emergência...).	
0	Por um ambiente organizado (corredores limpos, bancos, mobílias, passarelas...) e com boa aparência visual (produtos atualizados e alinhados em seus expositores).	
0	Compreendo como as gôndolas são segmentadas, do meu ângulo de visão mediante painéis de segmentação (subseção).	
0	Densificação impecável dos produtos (nenhuma prateleira vazia, somente a ruptura momentânea de um produto é visível).	
0	Visualizo ofertas disponíveis dentro de cada departamento (operações comerciais, saldos...).	
1	Apresentação de todos os produtos da minha área, bem montados, em ótimo estado de funcionamento, limpo e com seu estoque ao lado (se possível).	
2	Os produtos do meu esporte estão verticalizados dentro do departamento por modelo, implantados de acordo com os acessos de entrada do cliente (segundo DAO).	
2	Dependendo do tipo de produto, há uma técnica diferente: o estilo através da implantação do MÓDULO CALÇADO e os produtos técnicos através da implantação com DAO, um informativo técnico com uma implantação técnica.	
2	Gôndolas ordenadas (calçados com cadarços desatados e colocados para dentro, sola alinhada com a borda do expositor).	
3	Os produtos do meu esporte estão colocados vertical e horizontalmente em sua seção de uso por modelo. Inseridos em função dos acessos de entrada dos clientes (segundo DAO).	
4	As coleções estão implantadas com MÓDULOS TÊXTIL e os “básicos” com DAO (plano de referência). Trabalham a harmonia de cores possíveis.	
4	As silhuetas de papelão representam o modelo e a cor dos básicos (modelos dobrados).	
4	Implantação “team/módulo” proposta. Respeitados os 10 módulos validados. Não há mais de três módulos seguidos com o mesmo número de níveis verticais, nem implantação de módulos com esquemas táticos idênticos seguidos. Não são implantados módulos em que a primeira posição do nível dos olhos seja igual a do módulo anterior.	
4	Os melhores produtos da estação estão inseridos nas posições mais privilegiadas dentro da seção.	
4	As PLV da temporada estão colocadas no centro da seção.	

	TOCO (em meu departamento)	0/1
0	Todos os produtos estão acessíveis (os produtos colocados em suportes 44º estão desdobrados verticalmente se necessário) assim como os calçados (último expositor no suporte 42º).	
0	Os produtos em embalagens estão apresentados para que possa manusear livremente segundo cada proposta do plano DAO na altura da mão e longitude do braço.	
0	Posso tocar com total segurança porque as prateleiras e PLV são seguros, os produtos estão montados em bom estado de funcionamento e as zonas de estoques são acessíveis para os clientes.	

	LEIO – Me informo (em meu departamento)	0/1
0	Mediante informativos (carta gráfica 2006) para cada modelo, em bom estado, em suporte adequado e bem alinhado. Seguem o formato e posicionamento do plano DAO e da altura da vista.	
0	Mediante informativos “indicando o preço”: produtos azuis 50 ou 100 cm. primeiro preço vermelho, promoções e saldos.	
0	Mediante informativos sobre a funcionalidade: que indica as características e restrições do uso do produto e seu preço. Na gôndola, prateleira ou estante com fichas explicativas.	
0	Mediante “guias comparativas” para escolher bem e dicas para melhor compreensão do uso.	
0	Mediante etiqueta informativa limpa e legível, com o departamento de uso, seu preço e tamanho de cada produto. Sempre se coloca no mesmo lugar por natureza de produto, exceto para produtos validados com código de barras.	
0	A facilidade de pagamento e oferta de serviços (crédito, entrega, cartão fidelidade, serviços de conserto e troca).	

	EXPERIMENTO (meu produto)	0/1
0	Posso provar todos os produtos com segurança (atenção à segurança das crianças).	
0	Tenho à minha disposição provadores confortáveis e fáceis de encontrar (espaço de circulação suficiente, provadores indicados com setas direcionadas).	
0	Se há alarme antifurto está situado em local onde não impede a prova dos produtos.	
1	Os produtos volumosos estão verificados e ligados. Tenho todos os elementos para prova-los (medidor para adultos, crianças, informativos ou cartazes explicativos de tamanhos, indicação D.E.S. acessórios de jogos para tênis de mesa...).	
2	Os chinelos estão em um ambiente limpo e acolhedor. Tenho à disposição bancos, espelhos, calçadores, medidores, meias limpas visíveis e disponíveis.	
4	Tenho todos os elementos para provas os produtos têxteis: espelho grande, espelho pequeno no meio dos departamentos, indicadores com tamanhos e uma fita métrica a cada 4 m.	

	PEGO (meu produto)	0/1
0	A quantidade máxima e mínima de estoque estão respeitadas e sincronizadas no sistema.	
0	Todos os produtos podem ser manuseados (espaço entre os produtos, alturas respeitadas, quantidades adaptadas).	
0	O produto se encontra na sua seção (informação ilustrativa = produto = tamanho).	
0	Há pilhas cinco cestas limpas e visíveis em cada entrada dos corredores que favorecem o autosserviço.	
1	Pego facilmente o produto do meu tamanho porque essa informação está visível diretamente sobre o produto em estoque.	
1	O estoque foi previamente organizado de acordo com tamanhos e modelos.	
1	Há segurança nos produtos, graças a garantia indicada.	
2	Todos os produtos (numerações e modelo) podem ser alcançados por adultos e crianças de acordo com suas respectivas destinações.	
2	Sempre encontro meu tamanho uma vez que 100% dos expositores possuem o tamanho informado na prateleira.	
2	A quantidade de prateleiras é suficiente e proporcional à demanda dos tamanhos (maior número de expositores para as numerações mais procuradas, por exemplo).	
3	Os produtos estão limpos, ordenados, nos departamentos dos respectivos esportes, com os mais antigos no final.	
3	Os produtos pesados ou instáveis estão sujeitos a um limite e colocados nos níveis inferiores em sua maioria.	
4	Encontro um exemplar de cada modelo em exposição.	
4	Posso colocar dois modelos diferentes sobre uma barra	
4	Encontro facilmente meu tamanho: indicação dos tamanhos colocada em um cabide, películas autoadesivas nos produtos dobrados, vêm com tamanho para meias e luvas.	
4	Todas as peças se abrem pela esquerda, adaptadas e idênticas para a mesma natureza de produtos.	
4	Há uma classificação da seguinte maneira: <ul style="list-style-type: none"> • Araras frontais: tamanhos em ordem crescente de frente para trás. • Araras laterais: Pendurados: da esquerda para direita por modelo (alto curto/ alto longo/ baixo curto/ baixo longo – exemplo: da esquerda para direita respectivamente: shorts, bermudas, calças) e cor e tamanho (menor para o maior) • Produtos dobrados: tamanhos em ordem decrescente de cima para baixo, da esquerda para a direita. 	

Total pontuação obtida/ Total pontuação considerada:	
Prog. V.V. Departamento (4s):	
Prog V.V. Seção (4s):	

ANEXO 1

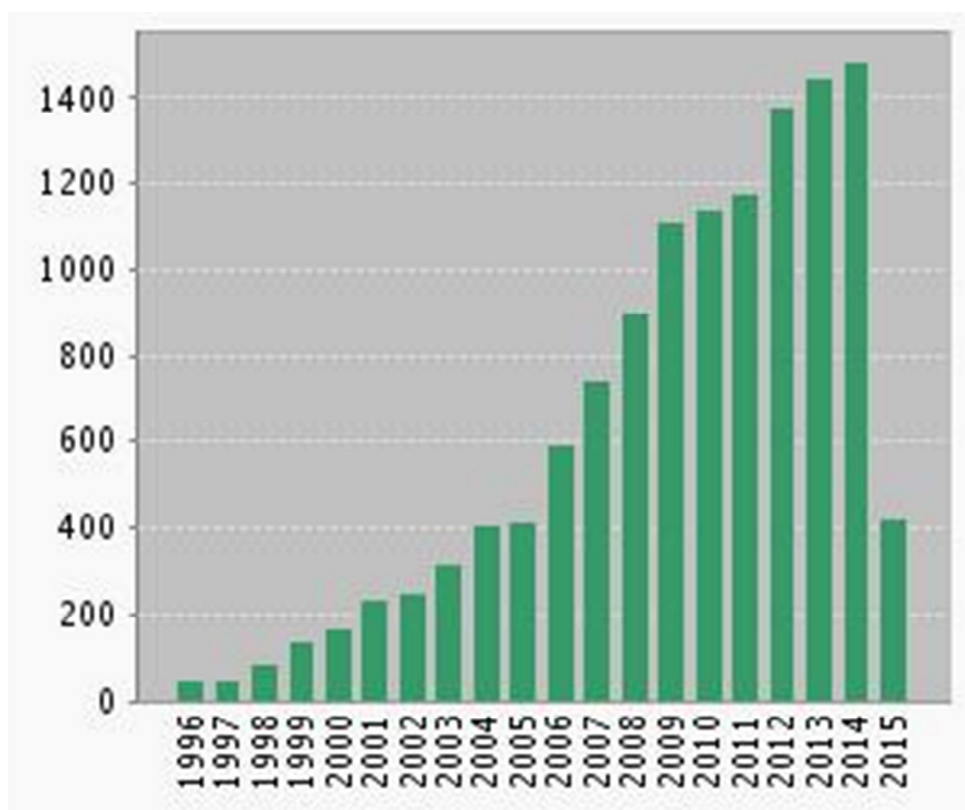


Gráfico 1- Número de citações ano a ano
Fonte: *Web of Science*